

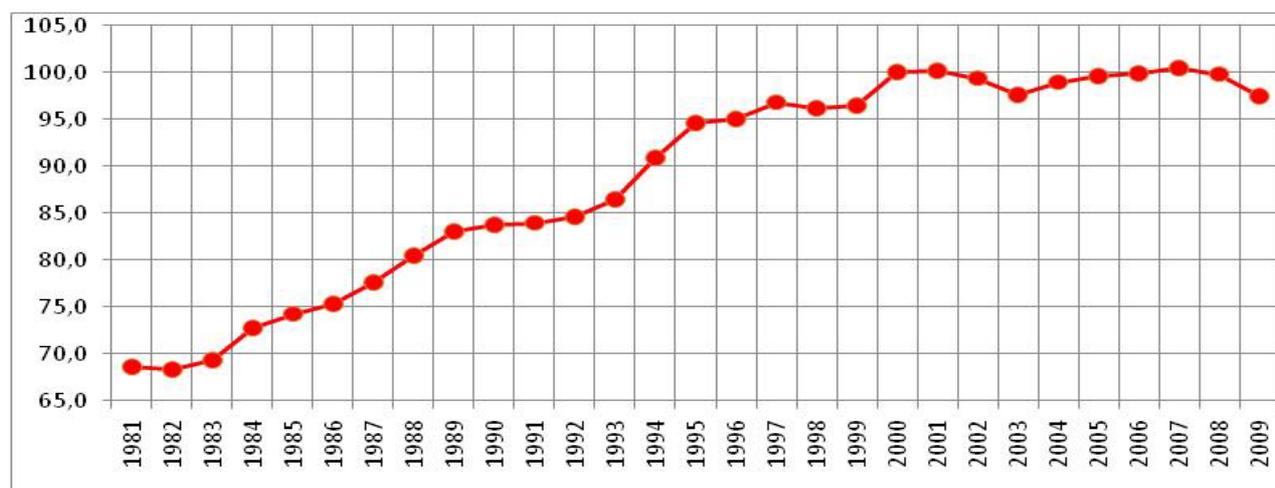
Il sistema industriale dell'Emilia-Romagna tra crisi e strategie innovative

di Paolo Pini

1. Introduzione: la performance del sistema produttivo nel medio periodo

Negli anni recenti è noto come due tesi si siano confrontate circa le performance del sistema produttivo italiano. Da un lato la tesi del “declino” che enfatizza la perdita di competitività del sistema italiano attestato dai bassi tassi di crescita di medio periodo del reddito e dalla stagnazione della produttività, sia assoluta che relativa se rapportata ai maggiori paesi industriali con cui il nostro paese si confronta (Banca d'Italia, 2003; Ciocca, 2003; Faini, 2004; Brandolini, Bugamelli, 2009)¹. Dall'altro è stata contrapposta la tesi della “trasformazione” che evidenzia invece significativi cambiamenti di struttura e di comportamento delle imprese italiane negli ultimi dieci anni, cambiamenti che spiegherebbero il relativo successo del “made in Italy” sui mercati internazionali, attestato anche dalle buone performance delle esportazioni italiane in una fase lunga di euro forte (Fortis, Quadrio Curzio, a cura di, 2006; Fortis, 2009; Quintieri, 2007; Coltorti, 2006; Cossentino, 2009; Ginzburg, 2005; Ginzburg, Bigarelli, 2008).

Negli ultimi anni vi sono stati senza dubbio segnali importanti di una rinnovata capacità di trasformazione di parte dell'industria italiana: il successo sui mercati esteri delle produzioni italiane, soprattutto nella fase positiva del ciclo del biennio 2006-2007, attesterebbe la ripresa della competitività delle imprese. Ma anche i dati più recenti dell'Istat (2009) (graf.1) confermano che nel medio periodo le difficoltà del sistema produttivo sono evidenti, soprattutto se si guarda all'indicatore grezzo, ma pur sempre cruciale, della produttività del lavoro, per ora lavorata in particolare. L'attuale recessione dell'economia nazionale non appare affatto un fenomeno temporalmente delimitato per il nostro paese che risente della crisi internazionale, ma prosegue una tendenza di bassa crescita del prodotto interno lordo e di stagnazione della produttività. Depurando i dati dal ciclo economico risulta evidente come da metà degli anni novanta il nostro paese abbia sofferto di una scarsa capacità di crescita, nella misura in cui il PIL non superava un +1% su base annua con un produttività del lavoro stagnante anche nei settori manifatturieri.



Graf.1: Andamento della produttività per ora lavorata in Italia, 1981-2008 (fonte: elab. su Istat, 2009); 2009 stimato su dati Istat congiunturali.

La trasposizione di tali tesi può essere effettuata anche al sistema produttivo della regione Emilia-Romagna, ma la chiave interpretativa dei risultati dell'economia regionale assume un caratteri diversi che non si adattano ad alcuna delle due tesi sopra ricordate. Infatti, se spostiamo l'attenzione, in modo comparato, al contesto regionale emiliano-romagnolo, notiamo che dal 1995, periodo per il quale vi sono dati aggiornati e comparabili tra regioni, vi è evidenza di un analogo declino della crescita della produttività del lavoro per l'economia nel suo complesso, mentre per i settori industriali si registra una marcata differenza dal comportamento nazionale. Sembra che il comportamento deludente aggregato della regione sia da attribuire alle dinamiche del terziario e non certo a quello del secondario². Tre sono i fattori che stanno alla base delle performance superiori dei settori industriali: la dinamica favorevole della produttività del lavoro in

¹ Si veda anche Bianchi, Labory (2006), Bianchi, Labory (a cura di) (2006), Bianchi, Parrilli, Sugden (a cura di) (2008).

² Si veda l'analisi dettagliata che viene svolta in Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Pini (2010).

presenza di retribuzioni reali pure esse tendenzialmente in crescita, l'intensità innovativa del sistema produttivo regionale attestato da specifiche variabili di input di innovazione tecno-organizzativa, un sistema istituzionale di relazioni di lavoro tra direzione e dipendenti nelle imprese e di regolazione sociale dei conflitti che favorisce il dialogo con il sindacato e la condivisioni di procedure di confronto volte a supportare l'attività innovativa. Il sistema produttivo regionale, nonostante abbia risentito pesantemente della attuale congiuntura negativa, ha mostrato così anche forti caratteri di solidità strutturale, contenendo gli effetti della crisi sul mercato del lavoro e salvaguardando la robustezza del sistema industriale³. Ciò che emerge con nitidezza dalla lettura dei dati aggregati degli ultimi dieci anni, al di là dei risultati congiunturali, è però che la performance del sistema produttivo dell'Emilia-Romagna risulta da due sentieri che appaiono abbastanza divergenti: da un lato i settori industriali che, trainati dalla componente estera della domanda, fanno registrare una crescita del valore aggiunto a tassi ben più elevati della media nazionale, con guadagni significativi anche in termini di occupazione; dall'altro, i settori del terziario che frenano la crescita con dinamiche della produttività spesso negative, compensate da una forte intensità occupazionale della crescita del valore aggiunto. Ne risulta ciò che definiamo una "*crescita sbilanciata*" a livello regionale negli ultimi anni: una crescita sostenuta dai settori industriali che registrano più elevati tassi di crescita del valore aggiunto e anche dell'occupazione rispetto alla media nazionale, e sostenuto dall'andamento delle esportazioni, ma frenata dai settori dei servizi, che invece registrano dinamiche negative della produttività pur se con andamenti occupazionali positivi.

2. Innovazione e performance

La competitività del sistema industriale dell'Emilia-Romagna, letta con la lente dell'indagine effettuata dal team di ricerca dell'Università di Ferrara⁴ sulle imprese manifatturiere con almeno 20 addetti⁵ sembra reggersi su due pilastri fondamentali, le politiche strategiche sul terreno dell'*organizzazione* della produzione, e le politiche strategiche sul terreno dello *sviluppo tecnologico*. Questi emergono come due fattori di competitività (*drivers*) cruciali alla base delle dinamiche di produttività e di redditività delle imprese. Esse sono accompagnate da altri fattori strategici a livello di impresa, quali la diffusione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*ICT*), le politiche di *formazione*, le strategie di *innovazione ambientale* e quelle di *internazionalizzazione*, che sviluppano sinergie e complementarietà robuste, ed al contempo trovano radicamento in un tessuto produttivo, sociale ed istituzionale ove operano altri attori, tra cui le università, una rete di soggetti pubblici a sostegno dello sviluppo e del trasferimento tecnologico, un sistema volto alla inclusione piuttosto che alla esclusione. In altri termini si coniugano con un insieme di fattori che costituiscono assieme, ma non per semplice sommatoria, il capitale sociale della regione.

Le diverse strategie innovative affiancano punti di *forza* e di *debolezza*.

2.1 Punti di forza delle strategie innovative

Sul fronte dell'innovazione organizzativa si registra una discreta diffusione di attività di *outsourcing* e di *networking* con altre imprese e di *best work practices* che rappresentano elementi strategicamente rilevanti per la creazione ed il consolidamento di vantaggi competitivi. Le cosiddette *best work practices*, distinte in nuove pratiche di organizzazione della produzione e del lavoro, sono generalmente adottate in *bundles*, ovvero in gruppi, per generare mediante le complementarietà apprezzabili effetti sulla performance economica d'impresa.

Legata al tema del cambiamento organizzativo, ma con rilevanti elementi sinergici esplicabili in associazione con altre tipologie di innovazione quali ICT ed innovazione tecnologica, ricordiamo la strategia d'impresa sulla formazione dei dipendenti, che è decisamente estesa (l'80% delle imprese ha attivato

³ Si veda [Regione Emilia-Romagna, Unioncamere \(2009\)](#).

⁴ La ricerca su "Innovazione, produttività sistemi locali regionali. Strategie di innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna" è realizzata dal gruppo di ricerca dell'Università di Ferrara composto da Davide Antonioli (Università di Ferrara), Annaflavia Bianchi (Fondazione Faber e Università di Ferrara), Massimiliano Mazzanti (Università di Ferrara), Sandro Montresor (Università di Bologna), Paolo Pini (coordinatore) (Università di Ferrara).

⁵ Il rapporto di ricerca presentato nel febbraio 2010 in una conferenza organizzata da Confindustria Emilia-Romagna e UNIFE riguarda le imprese da 50 addetti in su; è stato discusso e arricchito di spunti di riflessione – che vengono ripresi alla fine di questa nota - da quattro commentatori di rilievo: Alberto Quadrio Curzio (Un. Cattolica di Milano e Accademia dei Lincei), Patrizio Bianchi (Un. di Ferrara), Massimo Bucci (ex Presidente Confindustria Emilia-Romagna), Mario Riciputi (Vice-Presidente Confindustria Emilia-Romagna). Ora è in corso l'analisi anche per le imprese da 20 a 49 addetti: in questo testo vengono anticipati alcuni risultati che riguardano anche questo insieme di imprese.

percorsi di formazione nel periodo 2006-2008) e che costituisce un ulteriore pilastro innovativo in quanto essenziale nel determinare e costruire gli *skills* e le competenze dei lavoratori.

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica, indagata ponendo attenzione a variabili di *input* e di *output* tecnologico, emerge che le imprese hanno realizzato negli ultimi tre anni (2006-2008) sforzi rilevanti per lo sviluppo tecnologico, in termini di aree di intervento su cui indirizzare le risorse economiche e di collaborazioni poste in opera per la ricerca, progettazione e sviluppo di nuovi prodotti e processi. Si rimarca che la "funzione di innovazione", cioè il legame tra R&S - risorse investite - e *networking* da un lato, ed output tecnologico dall'altro, appare molto robusta.

Sul terreno degli strumenti ICT di cui in media l'impresa è dotata, non vi è dubbio che il sistema regionale si collochi nella fascia alta in un raffronto nazionale.

Sul fronte della internazionalizzazione "in entrata" (partecipazione estera in imprese regionali) si segnala come la regione sia stata, nel periodo considerato (2006-2008), centro di rilevanti interessi degli investitori esteri nel settore manifatturiero, anche al di là delle criticità del sistema Paese a questo riguardo. Per quanto riguarda l'internazionalizzazione "in uscita" (misurata dagli investimenti diretti esteri, IDE), anche l'inserimento delle imprese emiliano-romagnole in catene globali del valore risulta del tutto apprezzabile, pari al 16% circa del totale delle imprese manifatturiere regionali con almeno 20 addetti.

Sul versante della innovazione ambientale riconosciamo un quadro sostanzialmente dicotomico. Tuttavia, l'aspetto positivo di principale rilevanza risiede nella sufficiente performance complessiva del sistema produttivo regionale in termini di azioni innovative *green*.

2.2 Punti di debolezza delle strategie innovative

Le cosiddette *best work practices*, che esercitano i loro effetti positivi sulla performance d'impresa soprattutto quando introdotte per i gruppi di lavoro, sono prevalentemente indirizzate ai singoli dipendenti piuttosto che sui gruppi, perdendo così in parte la loro vocazione e la loro efficacia.

La formazione, sebbene diffusa, risulta prevalentemente orientata a creare competenze tecnico-specialistiche, trascurando così quegli aspetti organizzativo-relazionali di fondamentale importanza all'interno di contesti organizzativi non tradizionali.

Un aspetto critico per l'innovazione tecnologica è costituito dal fatto che nel complesso la gran parte delle imprese dichiara che l'innovazione realizzata è nuova solo per l'impresa (45% delle imprese), non per il mercato o settore, e neppure nuova in assoluto. Possiamo interpretare questo fenomeno come processo di adozione di tecnologie esistenti che vengono adattate al processo o prodotto dell'impresa.

Le ICT per quanto diffuse trovano un forte limite nella tipologia di applicazione/utilizzo. Infatti, in prevalenza sono utilizzate per fornire informazioni ed acquisirle, ma sono scarsamente implementate per la gestione e l'integrazione dei processi produttivi.

Sulle strategie di internazionalizzazione si rileva la criticità associata alla delocalizzazione produttiva, che dati i mercati di sbocco, sembra guidata da strategie *cost-saving*.

Infine, sulla innovazione ambientale risulta ancora scarsamente diffuso l'impegno su specifiche voci, quali ad esempio la riduzione di CO₂ o le certificazioni ambientali, che vedono coinvolte solo il 15-20% delle imprese.

2.3 L'integrazione tra strategie innovative: la rilevanza delle complementarità

Le strategie innovative adottate dalle imprese non vanno sole e non devono andare sole. I legami tra di esse risultano fondamentali per determinare e consolidare vantaggi competitivi. Una politica di sostegno all'implementazione integrata di innovazioni ed una strategia di management orientata a tale integrazione e capace di cogliere le opportunità legate ad uno sviluppo organico delle attività innovative d'impresa dovrebbero entrare nell'agenda di *policy makers* e imprese. Infatti, le combinazioni opportune tra attività innovative sembrano generare ritorni in termini di performance, così come messo in luce da molti contributi anche a livello internazionale, oltre che dai primi risultati della ricerca sulle imprese dell'Emilia-Romagna che qui si sintetizzano in termini discorsivi.

L'integrazione tra attività innovative può significativamente generare specificità innovative strutturali, in parte intangibili e idiosincratice, legate a rendite economiche appropriabili e difendibili dall'impresa, come alternativa alla brevettazione delle innovazioni, un campo dove storicamente il paese ha mostrato un *gap*. Per una regione come l'Emilia-Romagna, con performance più elevate sui brevetti dell'Italia, questa costituisce una carta alternativa da giocare sui mercati, con potenziali forti idiosincratie, già presenti storicamente, ma da rafforzare e soprattutto reinventare su diverse e più varie dimensioni dell'innovazione.

Il quadro che emerge dall'analisi su innovazione e performance economica d'impresa chiude concettualmente il percorso di ricerca che va dalla determinazione dei legami tra le sfere innovative alla verifica dei nessi che le diverse sfere hanno con la performance economica d'impresa. L'input per il management d'impresa risulta chiaro, così come quello per i *policy maker*, locali e non: da una parte, il consolidamento di vantaggi competitivi che si traducono in maggiore produttività e redditività passa attraverso una strategia innovativa che riconosca e sfrutti l'esistenza di complementarità e sinergie tra le diverse attività innovative; dall'altra, politiche di incentivazione all'innovazione, anche attraverso strumenti di *public procurement*, dovrebbero tenere in considerazione i legami sinergici esistenti tra le diverse sfere di innovazione. Sotto questo profilo, dunque, l'azione integrata di politiche pubbliche e delle associazioni di interesse può rivelarsi fondamentale per colmare *gap* di competitività che possono emergere dall'adozione di strategie innovative poco integrate che trascurino il "capitale" organizzativo.

2.4 Strategie innovative e crisi economica

L'indagine offre anche spunti significativi per discutere il tema crisi economica, comportamento innovativo d'impresa dentro la crisi, e performance economiche.

L'esame delle condizioni d'impresa nel momento in cui la crisi colpisce evidenzia quanto le imprese fossero impegnate in un notevole ed esteso sforzo innovativo. Il processo di trasformazione in atto, che forse ha le proprie radici già all'inizio della presente decade (Bugamelli, Cristadoro, Zevi, 2009), ha reso alcune imprese più vulnerabili di fronte agli effetti della crisi. La durezza con cui la recessione colpisce induce le imprese a mostrare nel breve periodo una preferenza verso politiche mirate a ridurre i costi. Allo stesso tempo emergono visioni di più ampio respiro che considerano fondamentali quelle politiche volte al sostegno della domanda interna, dell'innovazione e dei processi di formazione. Inoltre, le imprese si attivano discretamente per fronteggiare la crisi su aspetti cruciali quali processo, prodotto e altri fattori strategici di competitività quali lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, della loro autonomia e il miglioramento delle condizioni di lavoro. Aree di intervento privilegiate sono la qualità del prodotto/servizio offerto, l'efficienza del processo produttivo e quei fattori di competitività che inducono *job empowerment* e maggiore soddisfazione dei dipendenti, due canali attraverso i quali si ha la tenuta dell'impresa nella crisi ed il rilancio della stessa nel post-crisi.

L'analisi sulle relazioni tra la situazione dell'impresa nel pre-crisi, le azioni intraprese per fronteggiare la crisi e la performance economica mostra che, se da un lato, il fatto di trovarsi su percorsi innovativi virtuosi e di essere competitivi nel pre-crisi mette parzialmente al riparo l'impresa da forti ripercussioni negative sulla propria performance economica, d'altro lato, per specifiche tipologie d'impresa esistono forti criticità, indipendentemente dalla situazione prima della crisi. Inoltre, la performance è sempre migliore per quelle imprese che intervengono più intensamente per affrontare la crisi. Quindi, sebbene sia rilevante in positivo essere su un percorso virtuoso di medio periodo nel momento in cui la fase recessiva colpisce, ancor più rilevanti sono le azioni che si intraprendono per fronteggiare la crisi quando quest'ultima colpisce.

In particolare, l'orientamento strategico delle imprese verso comportamenti più innovativi e proattivi, che coniughino buona competitività nel pre-crisi, intensità innovativa e preferenze per politiche di sostegno all'innovazione, alla formazione ed ai redditi risulta sempre premianti in termini di performance economica nel periodo di recessione. Al contrario, quelle imprese in difficoltà nel pre-crisi ed orientate verso politiche difensive di riduzione dei costi e degli oneri fiscali registrano performance peggiori rispetto alle altre imprese durante la fase recessiva. Tale risultato supporta la tesi secondo la quale anche in fase di recessione sia opportuno mantenersi su percorsi virtuosi già intrapresi evitando di abbandonarli. Allo stesso tempo pare suggerire a quelle imprese in difficoltà e orientate verso strategie difensive di spostarsi su orientamenti strategici meno difensivi e più pro-attivi.

2.5 Strategie innovative, risultati d'impresa e relazioni industriali

Il modello di relazioni industriali che ha caratterizzato il confronto tra direzione dell'impresa, dipendenti e loro rappresentanze è stato ascrivito almeno negli ultimi dieci anni nelle imprese emiliano-romagnole ad un *mix* di partecipazione diretta e partecipazione indiretta che ha alimentato fenomeni di complementarità piuttosto che di sostituibilità tra le due forme. Tale modello ha supportato, od almeno accompagnato, sia le strategie innovative delle imprese che i cambiamenti nelle condizioni di lavoro dei dipendenti medesimi, favorendo da un lato la riduzione dei rischi lavorativi sul posto di lavoro (sicurezza sul lavoro) ed accrescendo dall'altro con la crescita delle competenze la responsabilizzazione dei dipendenti. Al contempo questo percorso di maggiore partecipazione si è tradotto anche in performance economiche superiori per l'impresa, attestato da effetti positivi su volumi di occupazione, produttività ed anche redditività aziendale. Il

modello ovviamente distingueva tra partecipazione formale e partecipazione sostanziale, riservando alla prima gli ambiti strategici propri dell'impresa, e praticando la seconda sul terreno del decentramento decisionale nei luoghi di lavoro in materie prettamente organizzative. Nelle imprese più innovative e più di successo il modello era *management driven* sui temi strategici e *industrial relations driven* sulla organizzazione del lavoro.

Questo risultato generale viene confermato con alcune qualificazioni importanti dalla indagine effettuata sulle imprese manifatturiere con almeno 20 addetti per il periodo 2006-2009.

Infatti dall'indagine emergono novità che meritano di essere sottolineate in quanto vanno a modificare e qualificare in modo significativo tale evidenza generale, e possono avere implicazioni anche rilevanti per il ruolo che le relazioni industriali potranno svolgere nel prossimo futuro.

La relazione tra innovazione e coinvolgimento di rappresentanze e dipendenti mostra che assenza di rappresentanze sindacali unitarie (RSU) o basso coinvolgimento delle rappresentanze congiunto a basso coinvolgimento dei dipendenti si associa sfavorevolmente all'intensità innovativa. L'opposto vale quando si ha alto coinvolgimento dei dipendenti, che si rivela in assoluto il fenomeno più "premiante" per ciò che concerne l'intensità innovativa, e alto coinvolgimento delle rappresentanze.

Tuttavia, deve essere sottolineato l'emergere di una relazione peculiare che evidenzia una elevata associazione tra coinvolgimento dei dipendenti e attività innovativa *anche in assenza di RSU*. Nello specifico, in presenza di alto coinvolgimento dei dipendenti è spesso preferibile per l'intensità innovativa l'assenza di RSU rispetto a coinvolgimento delle RSU. Questo vale per il complesso delle strategie di innovazione, per l'innovazione organizzativa, la formazione, l'innovazione tecnologica e le ICT. In altri termini sembra che il coinvolgimento dei dipendenti (partecipazione diretta) sia la via con maggiore efficacia qualora le imprese intendano proseguire lungo un percorso innovativo, con modalità sia di tipo informativo che di tipo consultivo. Il coinvolgimento delle rappresentanze si afferma strumento efficace da affiancare al primo per supportare l'innovazione nella misura in cui esso raggiunga un grado elevato, altrimenti sembrano emergere diseconomie piuttosto che economie di scopo per le direzioni aziendali.

Se consideriamo le interazioni tra coinvolgimento, innovazione e performance economiche, si conferma l'ipotesi secondo la quale da un sistema di relazioni industriali meno conflittuale che si concretizzi a livello d'impresa nel coinvolgimento di rappresentanze sindacali e dipendenti scaturisce un premio di complementarità per le performance d'impresa, produttività e redditività. Tuttavia, durante la crisi recente tale complementarità "svanisce" e diventa premiante un alto coinvolgimento dei dipendenti, con un basso coinvolgimento delle rappresentanze sindacali o con la loro assenza: ciò vale in modo ancor più netto per la produttività oltre che per la redditività. Da notare, tuttavia, che bassa intensità di innovazione e basso coinvolgimento delle RSU o loro assenza sono comunque associate a performance fortemente penalizzanti.

E' probabile che questa importante qualificazione del ruolo della partecipazione indiretta verso quella diretta tragga la sua spiegazione da due fenomeni che sono evoluti negli ultimi anni, uno di segno positivo e l'altro di segno negativo. Quello di segno positivo è l'aumentata diffusione di pratiche di organizzazione del lavoro nell'impresa che hanno accresciuto la necessità di un maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione dei singoli dipendenti o di loro gruppi, che hanno accresciuto le competenze degli stessi favorendo procedure di decentramento decisionale sui luoghi di lavoro nella gestione dei fenomeni produttivi nei quali i lavoratori sono maggiormente coinvolti. Da un lato, è aumentata la domanda di responsabilizzazione da parte del management verso i dipendenti, e quindi la corrispondente offerta di decentramento decisionale, dall'altro è aumentata l'offerta di competenze da parte dei dipendenti medesimi, anche mediante percorsi di formazione ed addestramento su competenze organizzative-relazionali oltre a quelle tecnico-specialistiche, e quindi la loro domanda di partecipazione. Inoltre, al di là della dimensione quantitativa del fenomeno presenza RSU nelle imprese, esiste una questione qualitativa che presenta criticità maggiori rispetto al passato: mentre la domanda di competenze da parte delle direzioni aziendali si è accresciuta anche verso le rappresentanze, l'offerta di competenze da parte delle rappresentanze dei dipendenti è contenuta, o forse è meno significativa rispetto al passato. Un indicatore indiretto di un gap che si è esteso tra domanda ed offerta di competenze può essere la qualità del confronto negoziale e della contrattazione aziendale nei luoghi di lavoro, che appare essersi impoverita come varie analisi hanno evidenziato e come è attestato sempre più di frequente dagli stessi attori.

In sintesi, i risultati non evidenziano sempre fenomeni di complementarità tra le due forme di coinvolgimento. Al contrario, non sono rari i casi in cui ci troviamo di fronte a situazioni che sembrano indicare l'esistenza di un certo grado di sostituibilità tra coinvolgimento dei dipendenti e delle rappresentanze. Forzando un poco l'interpretazione possiamo affermare che le modalità di partecipazione diretta ed indiretta, che qualificano un sistema di relazioni industriali come partecipativo, non sono sempre complementari tra loro e che il ruolo delle rappresentanze sindacali deve essere probabilmente riconsiderato alla luce di relazioni a volte non premianti sia con l'intensità innovativa che con la performance economica.

La questione che sorge è quindi quale possa essere il ruolo futuro, anche prossimo, delle rappresentanze sindacali unitarie a livello d'impresa, quali siano le competenze ed il ruolo che i sindacati vorrebbero loro assegnare, quali siano le materie su cui effettivamente hanno possibilità di negoziare con il *management*.

3. Politiche economiche e strategie per il futuro

A fianco dei diversi elementi positivi che la ricerca condotta mostra per il tessuto produttivo dell'Emilia-Romagna, emergono anche alcune criticità la cui segnalazione potrà fornire spunti di riflessione sia per il management d'impresa che per l'elaborazione di interventi di politica economica e industriale.

La debolezza mostrata dal settore terziario, accompagnata dalla flessione degli investimenti industriali, da un andamento modesto della domanda interna, da un crescente ricorso a contratti di lavoro atipici, spesso a basso contenuto di *skill* e quindi valore aggiunto, presenti soprattutto nel settore dei servizi, portano a far emergere segnali di difficile mantenimento e ripresa delle quote di mercato delle imprese regionali, e a sottolineare alcune fragilità del sistema economico regionale. L'andamento negativo della produttività nei servizi può tradursi in un elemento di freno alla crescita anche dei settori industriali, sia in quanto impone una penalizzazione rispetto ai concorrenti europei in termini di costi maggiori che le imprese industriali si trovano a sopportare, sia in quanto fornisce un apporto limitato all'avvio di percorsi di sviluppo dell'offerta di prodotti integrati ai servizi, di nuove linee di attività basate in misura più ampia sull'offerta di servizi.

Per contrastare il freno alla crescita e alla competitività provocato dalle dinamiche registrate nei settori dei servizi, è necessario elaborare sforzi mirati, orientati a modernizzare e innalzare la produttività nei settori più sofferenti, anche con il ricorso ad un impiego più massiccio e diffuso di soluzioni basate su strumenti e sistemi di gestione delle informazioni e delle comunicazioni, accrescendo la qualificazione degli occupati nei settori dei servizi, studiando forme di integrazione e di contributo trasversale dei servizi alle attività industriali, alle attività innovative.

Il sistema produttivo regionale non riesce ancora ad esprimere una dinamica innovativa di livello soddisfacente per affrontare la crescente competitività nazionale ed internazionale: un segmento consistente delle imprese soprattutto di media dimensione mostra impegni consistenti e risultati tangibili nel percorso innovativo, ma le condizioni di contorno, gli elementi di contesto necessari per abilitare scelte e comportamenti innovativi delle imprese risultano carenti se confrontati con altre aree d'Italia e soprattutto con la dotazione media europea. A questa osservazione si aggiunge il freno all'impegno nel processo innovativo derivante dal frequente non raggiungimento della soglia dimensionale minima da parte delle singole imprese necessaria ad intraprendere attività di ricerca, azioni innovative e collaborazioni in questi ambiti con soggetti esterni all'impresa.

Nell'attuale congiuntura, una "uscita" contrassegnata da una debole crescita economica ed occupazionale rischia di essere strutturalmente fragile, difficilmente sostenibile.

Date le criticità emerse, la sopravvivenza dell'attuale sistema industriale regionale può effettivamente rappresentare un traguardo? Ad un esame accurato dei punti di forza e delle criticità del sistema regionale, ciò non sembra sufficiente. E' necessario guardare più avanti, proiettare i rischi connessi alle criticità emerse ed affrontarle, individuare alleati oltre frontiera con i quali rafforzare il proprio posizionamento sui mercati internazionali, intraprendere percorsi di investimento anche totalmente nuovi e di trasformazione profonda dell'attuale specializzazione settoriale. Osservando la localizzazione geografica delle esportazioni italiane e regionali, salta agli occhi una presenza ancora marginale delle imprese in macroaree ad elevata crescita, Asia *in primis*, ma anche i paesi dell'Africa mediterranea e dell'America latina. Anche per accrescere il presidio di questi mercati caratterizzati da alti tassi di crescita, la strada necessaria potrebbe essere quella delle alleanze strategiche con partner complementari, o anche concorrenti, l'aggregazione della cui offerta di prodotti potrebbe rendere accessibili mercati altrimenti sproporzionati per dimensione rispetto alla taglia tipica delle imprese regionali. Una riflessione decisa e partecipata su queste criticità, approfondimenti di ricerca specifici su ciascun punto, e l'elaborazione di percorsi individuali e collettivi per dare risposta alle aree di fragilità individuate, sembrano passi urgenti e nettamente alternativi all'attesa passiva che la crisi si esaurisca.

Come trasformarsi per fare cosa? L'integrazione servizi-industria va giocata su terreni nuovi. Guardiamo ad altri paesi industrializzati: alcuni puntano su salute e cura della persona, altri su ambiente e salvaguardia delle risorse naturali, altre nazioni anche più piccole sulla produzione, lo scambio, la valorizzazione e l'applicazione di saperi. L'Italia, e la regione Emilia-Romagna in particolare, dovrebbero rivolgere una maggior attenzione a queste aree di attività più dinamiche e in aggiunta anche al tema del rafforzamento dell'identità delle comunità, dei servizi alle comunità, da coniugare con creatività e convivenza, ricchezza della diversità.

Quali traiettorie innovative perseguire, oltre ai due principali pilastri già consolidati (organizzazione e tecnologia) e da preservare? Di certo le opportunità da cogliere sul “lato verde” dell’economia non sono poche. Allo stato attuale le caratteristiche deflattive del ciclo, la necessità di abbattere le tasse sul lavoro e sulle imprese, il sostegno alla ricerca, sono punti a favore di una riforma fiscale basata sulle tasse ambientali. Queste ultime (non energetiche) generano più benefici sociali che non costi, ma sono oggi assolutamente minoritarie sia in Europa sia in Italia, ed in calo in termini reali (circa 0,05% del PIL). Gli spazi per aumentare queste imposte sono ampi. Il peso della riforma in termini di PIL, anche per “riciclare” il gettito al fine di generare vari dividendi economico-ambientali, dovrebbe essere del 3-4%. Pur essendo forte l’enfasi della Commissione Europea sulla visione di un’Europa come “*green investing society*”, la loro applicazione e diffusione può essere più efficace imitando le esperienze già presenti e coordinando azioni tra Stati, in modo tale da ritagliare ogni politica sulle base delle necessità e specificità nazionali. Importante ricordare che in un contesto (fiscale) decentralizzato come quello italiano, gran parte delle competenze di politica ambientale sono sul piano regionale: le Regioni, soprattutto quelle grandi, potrebbero implementare loro specifiche riforme fiscali. Tali riforme fiscali ambientali cambiano l’assetto dei prezzi relativi dell’economia e dei vantaggi competitivi, e creano possibilità di investimento. Aree di (nuova o riqualificata) specializzazione per il contesto italiano, da coniugarsi intrinsecamente con un livello di politica pubblica fortemente orientato su innovazione-ricerca-conoscenza-ambiente, possono essere, in primo luogo: *efficienza energetica (nell’edilizia, nuovi o vecchi immobili), rinnovabili, e, sul piano settoriale, l’alimentare e trasporti, pubblici e privati.*

Politiche pubbliche a livello nazionale e locale devono necessariamente coniugarsi in questo momento storico offrendo prospettive credibili. Usando metafore che ormai ricorrono nel discorso pubblico, guidare la politica economica “navigando a vista” può essere sufficiente nel breve periodo, soprattutto in momenti eccezionali. Tuttavia, i *policy makers* non solo devono amministrare il presente, ma hanno l’obbligo ed il dovere di fornire visioni per il futuro che si traducano in un quadro di politica economica di medio-lungo termine caratterizzato da un certo grado di “certezza”, al fine di restituire agli attori sociali delle aspettative, senza le quali non c’è programmazione e non ci sono piani industriali.

4. Questioni aperte

A conclusione di questa prima fase di lavoro, rimangono alcuni quesiti aperti ed altri se ne sono aggiunti. Innanzitutto, come affrontare la “crescita sbilanciata”, in particolare l’andamento della produttività del lavoro nel settore dei servizi, nettamente in calo rispetto all’andamento italiano e rispetto alle altre regioni del nord del paese, e associato a basse retribuzioni e ricorso a lavori atipici? Come trovare forme superiori di integrazione con il secondario?

Dati i primi risultati emersi dalla ricerca - che mostrano che le imprese impegnate su più fronti innovativi contemporaneamente, cioè imprese che hanno scelto di seguire strategie innovative in varie direzioni, conseguono un output innovativo e risultati economici più soddisfacenti -, come influire sulle scelte strategiche di imprese ancora timide sul fronte innovativo, e indurle ad accrescere e capitalizzare sulle complementarità nelle strategie innovative? Quali azioni possono accompagnare le imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni in un percorso che abbracci una strategia innovativa dispiegata in varie direzioni, quali politiche di aggregazione nella ricerca ed intensificazione e ampliamento geo-settoriale del *networking*? Per garantire sviluppo e ripresa dell’occupazione e della sua qualità, è sufficiente che il sistema regionale oltre la crisi prosegua lungo il suo modello di specializzazione? O non è invece necessario pensare di rinnovare il modello di specializzazione attuale, indirizzare la regione anche con policy pubbliche forti puntando sulla “green economy”, su nuove attività/settori di economia sostenibile come la produzione di energia, produzione alimentare, edilizia eco-sostenibile, economia della salute, un maggiore impegno della creazione di conoscenza e nel suo impiego in attività economiche?

Dagli imprenditori più dinamici viene il chiaro messaggio che le scelte di diversificazione effettuate negli anni recenti si sono rivelate essenziali per la sopravvivenza dell’impresa o del gruppo industriale. Ciò ha infatti portato ad una compensazione permessa dalla diversificazione, ed inoltre l’osmosi di conoscenze e competenze da un settore di attività all’altro ha portato stimolo e contributo all’attività di ricerca e sviluppo e al miglioramento dell’attività innovativa.

Essi riconoscono che il modello emiliano-romagnolo ha funzionato da ammortizzatore sociale. Le imprese si sono impegnate in direzione dell’innovazione tecnologica più che dell’innovazione organizzativa e logistica, componente permanentemente trascurata. Oggi, l’innovazione incrementale non è più sufficiente a recuperare la quota di capacità produttiva perduta nella crisi, le imprese debbono indirizzarsi verso innovazioni “spinte” verso l’adozione di risultati di ricerca che aprano nuovi campi di attività, per innovare fortemente sia i processi produttivi che i prodotti. Per fare ciò, è necessario proseguire nel rafforzamento del

sistema di *networking* fra chi fa ricerca e chi la usa nell'impresa, lavorando sul potenziamento del trasferimento. Qui si tratta di lavorare con un cannocchiale a due uscite che riesca ad osservare entrambi i mondi – quello della ricerca e quello della produzione – e ad infittire di relazioni e di canali di scambio lo spazio intermedio. L'impresa deve essere estesa, i confini dell'innovazione e della crescita non sono nel tradizionale perimetro ma devono andare oltre. Il fattore di propulsione emerso dalla ricerca è il *learning by interacting*. Si deve formare un nucleo solido all'interno dell'impresa e aperto alle collaborazioni esterne, anche con il coinvolgimento delle singole persone.

La “taglia” dell'impresa rende lo sforzo in direzione della ricerca, della sperimentazione di nuovi settori di attività, anche della conquista di nuovi mercati, una operazione non facile, per la quale è necessario un sostegno forte, costante e duraturo.

Infine alcuni temi aggiuntivi.

Un primo tema aggiuntivo sollevato riguarda i tempi minimi per i progetti: le scelte per dirsi strategiche devono avere un orizzonte temporale di almeno dieci anni. Questo vale per qualsiasi scelta progettuale che si voglia chiamare strategica. E' fondamentale riacquistare l'orizzonte, altrimenti non si riescono a formulare aspettative, ma solo speculazioni, non si riescono a decidere investimenti in ricerca e in innovazione se non si ha il tempo di fronte. E' necessario che i soggetti istituzionali agiscano in modo da stabilizzare le aspettative future, da dare prospettive anche più basse ma più stabili. E' necessaria una via concertativa, è necessario assumersi la responsabilità di stabilizzare l'orizzonte per darci una prospettiva di crescita che abbiamo perduto da vent'anni.

Una seconda considerazione verte sui principi da cui si traggono linee operative: abbiamo come riferimento il liberalismo comunitario, in cui vige sussidiarietà che valorizza forme associative anche fra imprese, che non sono solo forme di protezione ma danno spinta innovativa. La democrazia rappresentativa non è sufficiente, questo contesto è espressione della democrazia partecipativa. Le quattro ‘C’: Capacità Competitiva e Coesione Comunitaria. A questo corrisponde l'articolazione del sistema urbano dell'Emilia-Romagna e dell'Italia caratterizzato da tanti centri medi, un contesto in cui si fondono locale e globale, ma non localismo. Questo è lo sfondo migliore per avere partenariato pubblico/privato. Inoltre, la dimensione territoriale dovrebbe trovare una forma di rappresentanza in istituti di ricerca e di sostegno all'innovazione nazionali come il CNR e l'Agenzia per l'innovazione, al fine di avvicinare tali istituti alle caratteristiche di ciascuna filiera territoriale

Un terzo tema: l'Italia esprime un consistente risparmio (debito pubblico a parte) che però non va in direzione delle attività produttive. Per canalizzare il risparmio in modo differente dal tradizionale modo del sistema bancario, sarebbe opportuno configurare nuovi strumenti atti a far confluire il risparmio privato verso attività produttive, ad esempio creando fondi di investimento finanziati dal sistema bancario, facilitati dal sistema tributario, e attraverso questi fondi favorire le aggregazioni di impresa, anche coinvolgendo le associazioni di imprese.

Un quarto tema è politico-istituzionale. E' auspicabile che si consideri il federalismo fiscale, avviato da maggio 2009, come la via di accesso ad una innovazione epocale, una riorganizzazione dello Stato in direzione del federalismo, e non certo una riforma limitata alla sfera fiscale, od ancora peggio una origine di duplicazione dei costi di gestione e dei costi anche della politica. E in questa ottica, è assolutamente necessario prepararsi ad essa, cogliere le opportunità di creare nuovi rapporti tra soggetti nel contesto regionale, potenziare le sinergie fra di essi, ragionare sulle conseguenze per il sistema produttivo. L'apparato di fiscalità che dal federalismo può uscire può promuovere l'innovazione e l'aggregazione di imprese. Vanno considerate ad esempio le “tasse di scopo”, un sistema che viene usato volentieri dai singoli proprio per la sua chiara connessione con la finalità di utilizzo dei fondi. Tenuto conto della fase congiunturale che stiamo vivendo, abbiamo di fronte a noi una fase di impotenza dei governi centrali, dato che tutti hanno riversato risorse nei sistemi economici per tentare di arginare la crisi, c'è il rischio che, comunque si decida di agire, si blocchi il sistema. Se oggi concordiamo sulla necessità di rispondere ad un sistema che non cresce con un ampliamento della base produttiva, dobbiamo attirare imprese che operano in settori nuovi, dotarci delle competenze necessarie, come stanno facendo a ritmi accelerati i paesi che abbiamo considerato arretrati fino a poco tempo fa. E riflettere sul patrimonio investito in ricerca in regione, su come la valorizzazione e lo sfruttamento dei risultati della ricerca possano coinvolgere anche realtà di piccole dimensioni se inserite in un sistema, potenziando conoscenza, competenza, capacità di fare insieme.

Riferimenti bibliografici

Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2010), Innovazione, produttività, sistemi locali regionali. Strategie di innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna, Rapporto di ricerca, febbraio, Università di Ferrara, *mimeo*.

- Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Pini P. (2010), Produttività, innovazione e relazioni industriali: fattori di crescita dell'Emilia-Romagna, *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n.2, in corso di stampa.
- Banca d'Italia (2003), *Relazione del Governatore*, 31 maggio, Roma, Banca d'Italia.
- Bianchi P., Labory S. (2006), Empirical Evidence on Industrial Policy Using State Aid Data, *International Review of Applied Economics*, vol.20, n.5, pp.603-621.
- Bianchi P., Labory S. (a cura di) (2006), *International Handbook on Industrial Policy*, Edward Elgar Publ., Londra, 2006
- Bianchi P., Parrilli M.D., Sugden R. (a cura di) (2008), *High Technology, Productivity and Networks, A Systemic Approach to SME Development*, Palgrave Macmillan, Londra.
- Brandolini A., Bugamelli M. (2009) (a cura di), Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano, *Questioni di Economia e Finanza*, n.45, Roma, Banca d'Italia.
- Bugamelli M., Cristadoro R., Zevi G., (2009), La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un'analisi su dati a livello d'impresa, *Occasional Papers*, n.58, Banca d'Italia, Roma.
- Ciocca P.L. (2003), L'economia italiana: un problema di crescita, *Bollettino Economico*, n.41, Roma, Banca d'Italia.
- Coltorti F. (2006), Tra governatori e cardinali: ricette antiche per l'industria e nouvelle èpoque per le banche, *Economia e Politica industriale*, n.2
- Cossentino F. (2009), Riposizionamento competitivo e produttività. Processi di riaggiustamento dell'industria manifatturiera in Emilia-Romagna, *Economia & Lavoro*, vol.43, n.2, pp.117-138.
- Faini R. (2004), Fu vero declino? L'Italia negli anni '90, in Toniolo G., Visco V. (a cura di), *Il declino economico dell'Italia*, Bruno Mondadori, Milano.
- Fortis M. (2009), *La crisi mondiale e l'Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Fortis M., Quadrio Curzio A. (2006) (a cura di), *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, Il Mulino.
- Ginzburg A. (2005), Le porte del cambiamento. A proposito di alcune recenti interpretazioni sulle cause del ristagno dell'economia italiana, *Economia & Lavoro*, vol.38, n.2, pp.5-20.
- Ginzburg A., Bigarelli D. (2008) *Le nuove PMI*, API-Camera di Commercio, Reggio Emilia, disponibile in rete all'indirizzo: <http://www.r-i.it/doc/LenuovePMI.pdf>
- Istat (2009), *Misure di produttività*, Roma, Istat, www.istat.it, dicembre.
- Quintieri B. (2007), Declino o cambiamento? Il (ri)posizionamento dell'industria italiana sui mercati internazionali, presentato al convegno "Trasformazioni dell'industria italiana", ISAE, Roma, 14 giugno.
- Regione Emilia-Romagna, Unioncamere Emilia-Romagna (2009), *Rapporto sull'economia regionale dell'Emilia-Romagna*, Bologna, Unioncamere Emilia-Romagna.